亲组织不道德行为的解释机制与理论模型*

严秋斯[1] 隋杨[1] 郝雪晶[1]

（[1]北京科技大学经济管理学院，北京 100083）

摘　要　亲组织不道德行为(Unethical Pro-organizational Behavior, UPB)界定的是组织员工出于维护组织的利益而做出的不道德行为。UPB 在组织中难以被识别，却可能给组织带来严重的负面影响。因兼具亲组织性和不道德性，UPB 的研究引起了各界的广泛关注。因此，有必要明确 UPB 的来源与界定；亦有必要借鉴“不道德行为”的解释路径，从理性决策和直觉判断两个解释机制对 UPB 前因研究取得的进展进行理论归纳梳理，形成理论模型。在此基础上提出未来的研究方向：亲领导不道德行为和亲团队不道德行为的细分研究，中国本土背景下企业所有制形式对 UPB 理论模型可能产生的调节作用，以及角色压力对 UPB 的影响。

关键词　亲组织不道德行为；社会认同；社会交换；直觉判断；企业所有制性质；角色压力

分类号　B849:C93

近年来，层出不穷的商业丑闻引发社会的广泛关注。富国银行为粉饰销售业绩私开顾客账户(Conti-brown, 2017)；三菱集团承认在燃油测试数据中作假(Riley, 2016)；汉普顿克里克采取误导性宣传模式故意欺骗消费者(Zaleski, 2017)等事件引发了学术界对企业道德问题的关注。在有关企业道德问题的研究中，组织内成员的不道德行为被认为是更为本质的研究问题(Tenbrunsel, 1998)。值得注意的是，以往的研究对组织内不道德行为的定义相对宽泛，仅强调行为的不道德性，即该行为是与社会广泛接受的道德行为标准相违背的(Kishgephart et al., 2010; Treviño et al., 2006)，而很少在动机层面对不道德行为进行概念细分。然而上述事例表明，在利己动机之外，员工还有可能出于维护组织而非自我利益的动机实行不道德行为。类似的行为包括：为企业掩饰公开平台上的不利信息；向公众夸大企业产品和服务的功效；协助企业财务造假等(Umphress et al., 2010)。此类兼具不道德性和亲组织性的行为与以往研究中关注的不道德行为有显著差别，很难混为一谈(Umphress & Bingham, 2011)。因此，为了更好地理解此类“非常规动机”的不道德行为，Umphress 和 Bingham(2011)提出“亲组织不道德行为”的概念，以研究员工出于维护组织利益而实施不道德行为的现象。

收稿日期：2020-02-05

* 国家自然科学基金（71972009）。

通信作者：隋杨, E-mail: suiy@ustb.edu.cn

需要注意的是，虽然亲组织不道德行为的出发点是维护组织利益，但其本质上仍是不道德的，将对组织产生负面影响(Liang et al., 2019)。例如，从社会学习角度看，部分个体的不道德行为将通过同伴影响扩散至其他组织成员，进而破坏组织整体的道德氛围(O'Fallon & Butterfield, 2012)；从有限道德角度看，买方企业的不道德行为会影响卖方企业对其的信任程度，不利于合作达成(Hill et al., 2009)；从企业社会形象看，不道德行为的败露会造成企业社会形象的滑坡(Bullard & Resnik, 1983)，也会最终造成个体的职业危机，甚至带来法律风险(Liu et al., 2019)。因此，在丰富理论内涵的贡献之外，研究亲组织不道德行为还将为组织管理实践中的行为控制提出建议。

本文将通过梳理现有的研究成果，实现以下三个研究目标：第一，分析亲组织不道德行为的基本概念及理论框架；第二，以不同的理论视角综述亲组织不道德行为的研究成果；第三，依据当前的研究现状提出未来的研究方向。

1　亲组织不道德行为概念的来源与界定

1.1　亲组织不道德行为概念的来源

亲组织不道德行为的概念最初源于管理实践中的现象观察。学者发现，员工很可能会为了帮助自己的组织而在工作场所实施有害的行为，进而在组织不道德行为研究中，利组织动机的研究视角逐渐萌芽(Pinto et al., 2008; Vardi & Wiener, 1996)。例如，Vardi 和 Winener(1996)依据行为意图的不同将组织不当行为分为三种形式，其中就包括旨在使整个组织受益的不当行为。他们在研究中发现，旨在使整个组织受益的不当行为普遍存在，且可能对组织造成负面影响；Pinto 等人(2008)在研究组织中的腐败时将行为受益者作为类型划分维度之一，认为旨在使组织受益的腐败行为是组织腐败的重要构成部分，并认为该维度的差异将引发同一组织对腐败行为的不同态度。综合上述研究成果，Umphress 等人(2011)提出了亲组织不道德行为的概念，认为从不道德行为的动机角度理解具有亲组织性质的不道德行为兼具理论价值与实践需求。

1.2　亲组织不道德行为概念的界定

亲组织不道德行为被定义为旨在促进组织整体或成员（如领导者）的有效运作而违反社会核心价值、法律法规、公序良俗或道德标准的行为(Umphress & Bingham, 2011)。由此可见，亲组织不道德行为包括动机亲组织性和行为不道德性两个关键构成要素，二者缺一不可。

首先，行为的亲组织性指向的是不道德行为的动机，而非结果。因此，员工以自利动机驱动的不道德行为，即使客观上为组织带来了有益结果，也不能被纳入亲组织不道德行为的

概念中。例如，财务人员为了掩盖自己的工作失误而篡改报表，虽然该行为可能会起到美化组织经营状况的效果，但该行为的出发点是财务人员为了维护自身利益，因而此类行为不能满足亲组织不道德行为概念中的亲组织动机要求。相反地，员工以利组织的动机实行的不道德行为，即使可能最终没有给组织带来实际利益，甚至可能产生了损害，也应该属于亲组织不道德行为的概念范围。例如，员工可能会出于维护企业形象的目的向客户虚假陈述产品的相关信息，此行为一旦败露将严重影响企业声誉，但由于该行为的动机是亲组织的，因此无论后果如何，此类行为仍属于亲组织不道德行为的范畴。

其次，行为道德性质的判断标准是更加绝对的社会普遍标准，包括法律、正义及社会普遍认可的道德要求等(Donaldson & Dunfee, 1994)，而非相对的组织道德标准。在以往研究中，组织不道德行为有多种表现方式，包括 Vardi 和 Weitz(2003)着重研究的工作场所不端行为(misbehavior)；Tyler 和 Blader(2005)讨论的犯规行为(rule breaking)；Ashforth 和 Anand(2003)关注的腐败行为(corruption)等。Kaptein(2008)总结道，对他人基本利益产生威胁是不道德行为的一个显著特征。也就是说，并非所有的不当行为都是不道德的，若未对他人利益产生威胁，即使行为本身不当，也不属于不道德行为的范畴(Velasquez & Velazquez, 2002)。同时，不道德行为不仅限于违反官方和明确的标准，还包括违反非正式和隐含的规范(Kaptein, 2008)，非正式和隐含规范的判定标准应是社会大多数的道德判断(Kishgephart et al., 2010; Vardi & Weitz, 2003)。

另外，实施不道德行为必须是自发的，即行为人在实施行为前必须意识到该行为违背了普遍道德标准，由此可将亲组织不道德行为与“无心之失”进行区分。例如，若销售员在预先不知道产品具有致命缺陷的情况下向客户大力推销产品的行为，并不在亲组织不道德行为的概念范围内。

2 亲组织不道德行为理论模型的研究进展

Rest(1986)的四阶段道德决策模型指导了大部分行为道德的研究(Kishgephart et al., 2010)。根据此模型，个体在做出道德或不道德行为决定时会经历：识别问题的道德性质、做出道德判断、确立道德意图、参与道德行为的四个阶段(Ashforth & Anand, 2003; Rest, 1986)。四阶段道德决策模型指导下的不道德行为研究强调行为人在每一阶段的理性参与，认为个体的道德决策是经由受控的认知处理过程做出的（如，Chang, 1998）。在亲组织不道德行为的研究中，部分学者也从一般化的不道德行为形成机制入手，将个体参与亲组织不道德行为解释为理性决策的结果，认为个体的理性意识充分参与了亲组织不道德行为的决策过程，而行为

本身“亲组织”的特性则加强了个体理性归因的动力，成为了个体自我说服的理由（Chen et al., 2016; Umphress et al., 2010）。考虑到理性意识的参与是该解释视角的关键，因而本文将此种路径归纳为“理性决策”视角。

和理性决策的观点不同，有学者提出了不道德行为的另一解释路径。研究证实，不道德行为的决策可能是在个体没有意识到的情况下做出的，个体对道德决策的反馈是自动的，缺乏理性意识的参与(Chartrand & Bargh, 2002; Haidt, 2001)。在该视角下开展的研究将亲组织不道德行为解释为个体下意识的决定，强调稳定的变量在这一无意识参与的决策过程中的作用（如，Castille et al., 2018）。因此，本文将此种解释路径归纳为“直觉判断”视角。

基于上述分析，本文对“亲组织不道德行为”的研究进展进行总结，形成理论框架如下图 1 所示。

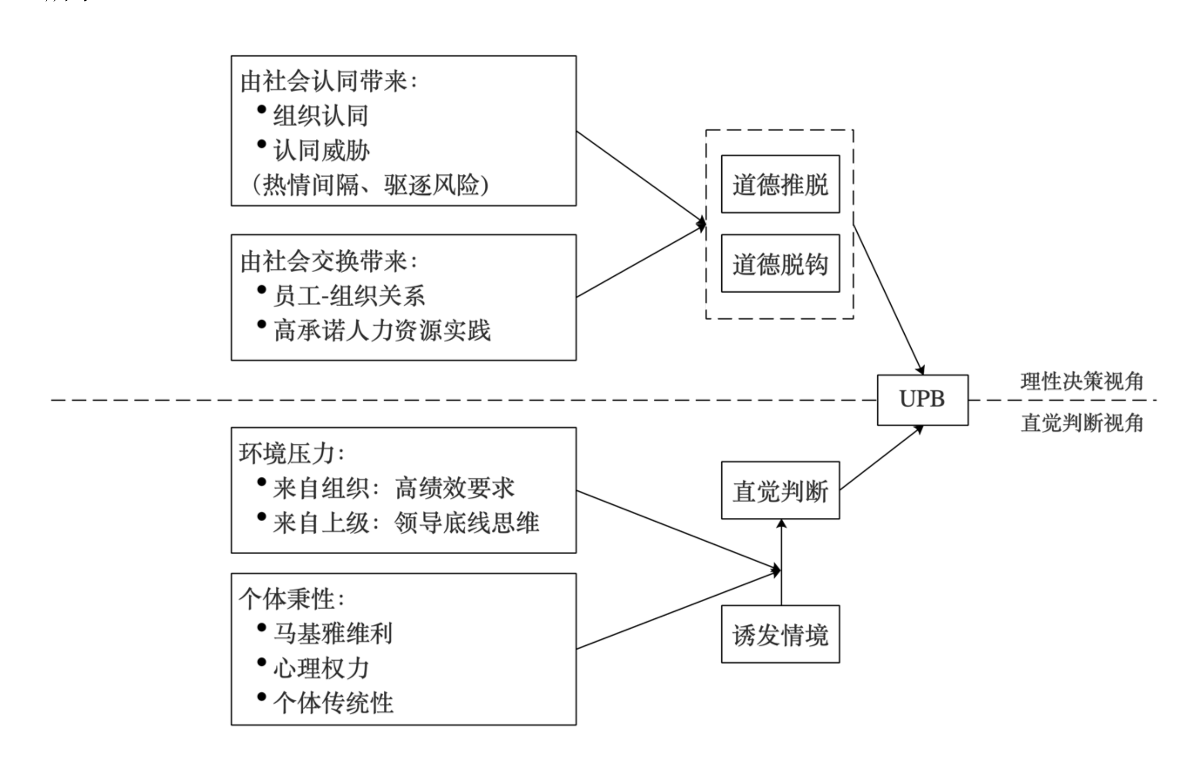


图 1 UPB 的理论模型

2.1 理性决策的视角：道德推脱(moral disengagement)/道德脱钩(moral decoupling)的中介作用

Umphress 和 Bingham(2011)最先从道德决策的过程入手研究亲组织不道德行为的形成机制。他们认为，道德判断是个体经过理性决策之后做出的，亲组织不道德行为所具有的“亲组织性”弱化了其“不道德性”，限制了道德标准对个体道德判断的约束，以此影响组织成员的道德决策。社会认知理论认为，个体的道德决策是由其认知机制进行道德判断后做出的(Bandura, 1991)。同时，个体的道德认知机制不是一成不变的，可能受到许多内外部因素的

影响(Bandura, 1986)。基于个体的道德选择是一个理性决策的假设，个体最终做出的道德决策在其自身的道德认知下，均是符合道德标准的；或者与行为可能带来的积极后果相比，事件本身的不道德性已经在可接受范围之内(Bandura, 1999)。在道德决策中，不同的影响因素可能会降低个体原有的道德标准，为个体实施不道德行为提供看似“道德”的借口，或是弱化了个体的道德敏感程度，这个过程被定义为道德推脱(Bandura, 1999)。此后，道德推脱对组织内不道德行为的重要作用也被证实(Kishgephart et al., 2010)。例如，Detert 等人(2008)通过三轮调查证实了道德推脱和不道德决策正相关，并验证了道德推脱在个体差异和不道德行为之间的中介作用；程垦等人(2019)也通过理论梳理认为，道德推脱是亲组织不道德行为的近端影响因素，通过道德推脱，个体会更加心安理得地做出亲组织不道德行为。进一步地，除了道德推脱之外，其他的道德归因机制，如道德脱钩，也被证实会影响亲组织不道德行为。Fehr 等人(2019)证实了道德脱钩在亲组织不道德行为中的重要作用，并认为与道德推脱不同，道德脱钩并不要求个体对不道德行为进行合理化解释，而只需要个体选择性地强调“亲组织”的行为动机即可，是个体对亲组织不道德行为合理化的另一途径。

从理性决策的解释视角出发，亲组织不道德行为的前因研究取得了丰富的成果。本文将“理性决策”和“直觉判断”进行区分的依据在于决策过程是否有意识参与，只要前因要素影响亲组织不道德行为的决策过程是有意识参与的，那么就应该归类于“理性决策”视角下。如前述，道德推脱/道德脱钩在理性决策模型中发挥中介效应，也就是说，前因变量先影响道德推脱/道德脱钩，进而影响亲组织不道德行为。所以，理性决策模型下的前因变量探究，应聚焦可能影响道德推脱/道德脱钩的因素。

研究证实，组织个体有意识地理性决策将受到“个体与社会的心理关系”(psychological relationship between the individual and the organization)影响，这一关系可以从“社会认同”和“社会交换”两个视角进行分析(Van Knippenberg et al., 2007)。社会认同与社会交换作为逻辑上并列的解释理论，在亲组织不道德行为的解释机制上存在显著区别。在社会认同理论下，个人对组织/领导/团队有高度的认同，基于认同的需要，个体想要为组织“付出”、“牺牲”，所以会做出道德推脱/道德脱钩行为，进而引发后续的亲组织不道德行为；在社会交换理论下，组织/领导/团队对个人做出积极的交换行为，个人基于“互惠关系”、“回报积极交换”的需要做出道德推脱/道德脱钩行为，进而引发后续的亲组织不道德行为。由此可知，社会认同理论强调个体对组织的认同，这样的关系可以是单向的；而社会交换理论则强调个体与组织之间的互惠，必然存在双向的积极交换行为。在其他组织行为的研究中，社会认同和社会交换也被认为是存在差异的解释理论，应分别进行理论的解释和模型的构建（如，Jones, 2010）。

因此，基于“社会认同”做出的道德推脱/道德脱钩，和基于“社会交换”做出的道德推脱/道德脱钩，是理性决策视角下进行前因变量综述的两大方面。

2.1.1 基于社会认同 (social identity) 做出的道德推脱/道德脱钩

Tajfel 和 Turner(1986)提出了个人认同(personal identity)与社会认同(social identity)之间的区别。他们认为，在个人情境下，个体的行为主要受个体人格要素控制；而在群体情境下，个体的行为则更多地会受到基于群体类别的要素影响。由此得到的社会认同理论认为，通过社会分类(social categorization)，个体会对所处群体产生认同(identification, Brown, 2000)。而个体对于群体的认同是个体实施群体行为的基础，个体在自我归类(self-categorization)后将群体特征视作自我特征，从而表现出偏向内群体的行为。同时，个体会通过各种组织行为获得或维持自身的社会认同，以获得积极的自我激励与自我评价，满足他们与社会的积极联系和成员资格(Abrams & Hogg, 1988; Hogg et al., 1995)。在追求积极自我评价的需要，和实现自尊需求的驱使下，个体的道德认知机制可能会受到影响。当个体面临提高社会认同需要，或是社会认同受到威胁时，可能会做出道德推脱/道德脱钩行为，即无视自身原有的道德标准，认为自己将要做出的有利于组织的不道德行为实际上是道德的，是为了组织的利益(Jachimowicz et al., 2018; Johnson & Umphress, 2019; Umphress et al., 2010)。由此可知，个体的社会认同可能产生道德推脱/道德脱钩，进而可能促使个体参与亲组织不道德行为，这一过程符合 Rest(1986)经典的理性道德决策框架下的四个经典基本步骤(O’Fallon & Butterfield, 2005)。在组织中，社会认同视角下的道德推脱/道德脱钩主要来源于两个方面，一是为了获得组织认同，或增强组织认同的水平；二是为了对抗社会认同可能受到的威胁。

(1)获得社会认同的需要：组织认同

组织认同作为一种特定的社会认同形式(Ashforth & Mael, 1989)，被证实会为组织带来有利影响，如员工更低的离职倾向(Cole & Bruch, 2006)和更高的工作绩效(Ashforth et al., 2008)。然而，过度的组织认同也被证实会诱发个体的不道德行为(Ashforth & Anand, 2003; Michel & Jehn, 2003)。

Chen 等人(2016)基于在连锁企业实施内部竞赛的实验证实了组织认同将正向影响亲组织不道德行为；此外，还通过量表测量的形式，验证了道德推脱在组织认同和亲组织不道德行为之间的中介效应以及组织间竞争的调节作用。Umphress 等人(2010)也证实，拥有强大的组织认同的个人更有可能参与亲组织不道德行为，因为组织认同提供了参与亲组织不道德行为的动力。

基于“组织”这一概念具体指代对象的差异，实践中的亲组织不道德行为分化出“亲领导不道德行为”（Unethical Pro-leader Behavior / Unethical Pro-supervisor Behavior, UPLB/UPSB) (Johnson & Umphress, 2019; Mesdaghinia et al., 2019)和“亲团队不道德行为”（Unethical Pro-group Behavior, UPGB) (Thau et al., 2015)两个亚型，表示旨在使领导受益做出的不道德行为，和旨在使团队受益做出的不道德行为。在这两项亚型中，组织认同亦被证实将对亲组织不道德行为产生显著影响。例如，在亲领导不道德行为的研究中，聚焦组织层面的组织认同和关注个人的领导认同(supervisor identification)都被证实显著正向影响了亲领导不道德行为，且领导认同和亲领导不道德行为之间的关系受到道德认同(moral identity)的调节(Johnson & Umphress, 2019)。

Matherne 等人(2012)将亲组织不道德行为的前因研究扩展到个体的情感依恋领域，证实员工的情感承诺(affective commitment)与亲组织不道德行为有显著的关系，受到道德认同的调节。作者指出，虽然情感承诺通常被视为组织环境中的积极事件(Riketta, 2005)，但是研究结果证实了情感承诺潜在的负面影响，这有利于促进企业管理实践对情感承诺的全面理解。Ebrahimi 和 Yurtkoru(2017)则从道德脱离机制的角度进一步证实了员工情感承诺对亲组织不道德行为的积极影响，同时还突出了道德领导的作用，认为道德领导会正向调节员工情感承诺与亲组织不道德行为的关系。

总之，高度的组织认同使个体具有强烈的为组织牺牲和保护组织的信念(Ashforth & Mael, 1989)。在组织利益受到威胁时，拥有高度组织认同的员工可能会出于保护组织的强烈意愿而违背道德标准，实行亲组织不道德行为。在道德决策的过程中，高度的组织认同使不道德行为看似十分“道德”，从而成为行为人得以实现道德推脱的借口。

(2)对抗社会认同受到的威胁：热情间隔与驱逐风险

在社会认同对亲组织不道德行为的影响机制中，除了个体积极维持或提高组织认同引发不道德行为的路径外，还应考虑个体在社会认同受到威胁时，其防御或恢复认同的需要也可能导致不道德行为。

基于社会认同理论，个体对不同社会组织的认同是个人自我价值的重要构成(Dutton et al., 1994; Tajfel & Turner, 1986)。个体通过社会认同获得自我价值，因而对可能威胁社会认同的因素特别敏感(Crocker & Wolfe, 2001)，由此，社会认同威胁也将对员工的自我认同带来负面影响(Dutton et al., 2010)。当个体认为自身的社会认同受到威胁时，会选择改变自身行为的方式进行应对(Schmitt & Branscombe, 2001)，即通过增加自身对组织的贡献来提高个

体在组织中所处的地位(Cheryan & Monin, 2005)。由此可以推断，在社会认同的威胁下，员工出于贡献组织的考虑，可能突破道德约束，以参与亲组织不道德行为的方式对抗威胁。

在探究认同威胁的产生时，Jachimowicz 等人(2018)提出，热情间隔(passion gap)是自我威胁的根源。热情间隔被定义为组织期望员工所具有的工作热情水平和员工实际工作热情水平的差异(Jachimowicz et al., 2018)。现今，组织非常强调员工的工作热情，而员工的热情水平通常无法达到组织的期望，热情间隔普遍存在(Jachimowicz et al., 2018)。然而，没有足够的工作热情可能会使员工认为自己与组织的要求存在差距，从而感到组织认同的威胁(Sivanathan & Pettit, 2010)，进而引发员工的不道德行为。同时，过往的研究表明，观察者对他人的热情程度可以做出较为清晰且快速的判断(Cardon et al., 2009)，因而经历热情间隔的组织成员会担忧自身热情缺乏的状况被组织/领导/团队清晰掌握，从而加剧其感知到的认同威胁。据此，研究证实，由热情间隔引起的认同威胁可能会导致员工从事对抗威胁的行为，其中的一种方式就是实施亲组织不道德行为(Jachimowicz et al., 2018)。

认同威胁除了可能来自个体的热情间隔外，个体感知到的驱逐风险也是威胁产生的重要因素。基于社会认同理论，团队内成员具有基本的融入团队的需要(Baumeister & Leary, 1995)，而团队成员对团队的贡献在很大程度上决定了其融入团队的程度(Hirshleifer & Rasmusen, 1989)。研究表明，当团队其他成员意识到某些成员对团队目标的贡献不足时，缺乏贡献的成员就会面临被排斥的风险，从而引发认同威胁(Robinson et al., 2013)。为了应对认同威胁，当个体感知到团队的驱逐风险时，会选择各种策略加强自身对组织的贡献，以提高自身的团队融入水平(Allen & Badcock, 2003)。从决策过程看，个体首先感知到来自团队的驱逐风险，进而引发认同威胁，为了应对威胁，个体可能突破道德规则，通过不道德的行为加强自身的贡献。基于此，在团队层面研究员工的亲团队不道德行为时，Thau 等人(2015)证实，团队成员感知到的来自团队的驱逐风险将刺激其参与亲组织不道德行为，尤其是在团队成员有较强融入团队的需要时。该研究证实了团队成员的道德决策与其感知到的驱逐风险有紧密的联系，丰富了由认同威胁带来亲组织不道德行为的解释机制。

2.1.2 基于社会交换(social exchange)做出的道德推脱/道德脱钩

除了社会认同理论之外，从社会交换理论理解亲组织不道德行为也获得了丰富成果(如，罗帆, 徐瑞华, 2017; Jia et al., 2014; Umphress & Bingham, 2011)。研究认为，个体的组织行为实质上是以互惠法则为前提的交换行为(Cropanzano & Mitchell, 2005)。个体在回应组织的积极交换时，更倾向于将行为焦点放在参与行为的责任以及行为对组织可能带来的有益后果上，进而可能忽视行为本身的道德属性及其可能带来的道德影响(Kelman & Hamilton, 1989)。

因此，当个体面临兼具亲组织性和不道德性的行为选择时，积极的社会交换责任使个体将行为风险与自身责任分离，从而降低对自身责任的感知，最终做出不道德的行为选择。在已有的研究中，基于社会交换理论理解亲组织不道德行为的研究主要聚焦组织对员工做出的具体交换行为上，包括建立高诱导的员工组织关系和实行高承诺的人力资源管理实践两个具体表现。

(1)高诱导的员工-组织关系(employee-organization relationships)

Wang 等人(2018)在中国的文化背景下证实了高诱导的员工组织关系（相互投资和过度投资的员工组织关系）和员工亲组织不道德行为正相关，且相互投资的员工组织关系和亲组织不道德行为受到个体道德认同的反向调节；然而过度投资的员工组织关系和员工亲组织不道德行为之间没有如假设预期的那样受到社会交换的调节，作者推测这可能是由于中国文化背景下的员工更倾向于接受基于互惠的交换（reciprocity-based exchanges），而非基于规则的交换（rule-based exchanges）。类似地，Umphress 和 Bingham(2011)的研究亦证实，组织与员工之间积极互惠的信念可能会导致不道德亲组织行为，这个过程是以社会交换为中介实现的。总之，上述研究均强调，在社会交换的视角下，员工-组织关系对组织中个体的行为将产生重要影响，尤其在对这一关系过度投资的情况下，将不当刺激员工实行亲组织不道德行为。

(2)高承诺人力资源管理实践(high-commitment human resources practices)

罗帆和徐瑞华(2017)证实，高承诺的人力资源管理实践正向刺激了员工参与亲组织不道德行为，这个过程以组织支持感为中介，受到道德认同的负向调节。研究证实，在组织内部实行高承诺的人力资源管理实践，如给予员工充分的成长空间和工作自由度，将有利于提高员工与组织之间的互相信任，从而激发员工对组织的积极行为反馈(Farndale et al., 2011)。这一心理机制会继续转化为具体的利组织行为及工作产出，如追求更高的生产效率和更高的绩效(McClean & Collins, 2011)。因此，基于社会交换理论，高承诺的人力资源管理实践可视为组织对员工的积极交换行为，员工会自发地通过亲组织行为回报组织(罗帆, 徐瑞华, 2017)。然而，当个体感知自身的能力无法有效回报组织的积极交换时，其道德认知机制将可能面临失调的压力。员工在压力驱使下有可能突破道德约束，运用不道德的手段为组织利益做出贡献，得以平衡交换关系，亲组织不道德行为即为其常见的选择之一(罗帆, 徐瑞华, 2017)。

2.2 直觉判断视角

“道德判断是经过理性推理得出的”这一论断是从理性决策视角解释亲组织不道德行为的前提。传统的认知心理学家认为，道德判断是一个理性的推理过程，即使这个过程中的

一些步骤是无意识操作的，但其中的关键步骤一定包括了意识参与(徐平, 迟毓凯, 2007)。然而，道德判断的社会直觉模型（social intuitionist model）对此提出质疑，认为道德判断源自个体下意识的直觉，理性推理只是道德判断完成之后的心理加工过程，而非产生道德判断的过程，道德判断是由道德直觉产生的(Haidt, 2001)。由此，在构建亲组织不道德行为影响因素模型时，理性决策视角关注可能对有意识参与的推理过程产生影响的变量，而基于社会直觉模型提出的直觉判断视角则关注可能对下意识的判断过程产生影响的变量。从理性决策的过程考察，有意识的推理过程受到个体与社会的关系的深刻影响(Rousseau & Parks, 1993)，因而理性决策视角聚焦社会认同和社会交换理论下的态度变量(attitudinal variables)(Van Knippenberg et al., 2007)。而从直觉判断的过程考察，认知心理学的实验证实负责情绪处理的脑区在直觉判断中发挥了重要作用(Greene et al,, 2001; Moll et al., 2002; Moll et al., 2001)，而个体的秉性因素（dispositional factors）和环境变量（situational variables）是影响个体情绪处理的关键要素(Tan et al., 2003)。因而，个体在下意识作出道判断时，因为缺乏理性决策的过程，态度变量缺乏作用空间，而相对稳定的人格特质和来自环境的影响在无意识参与的判断中仍能发挥作用，影响个体的下意识行为。然而，当前对亲组织不德行为的影响因素研究大多从理性决策视角出发，主要聚焦态度变量的影响，将个体秉性因素和环境变量仅作为调节变量考虑(Castille et al., 2018)。所以，当引入直觉判断视角后，个体秉性变量和环境变量将被作为前因变量进行解释，由此拓展了亲组织不道德行为影响因素的范围。

2.2.1 工作压力

过往的研究已证实来自工作中的压力会对组织中个体的道德决策产生重要影响(如，Boyd, 1997; Selart & Johansen, 2011)。工作中的压力被认为是影响个体情绪的重要因素(Lazarus, 1995, 1999; Spector & Fox, 2005)，由工作压力引起的负面情绪将在直觉判断机制中促使个体做出下意识的应对行为，而这样的行为经常是不道德的。例如，在美国的一项调查中，48%的受访员工表示会通过参与不道德的或非法的活动来应对工作的压力(Mcshulskis, 1997)。Boyed(1997)也证实，工作中的压力会使决策者在质量控制方面走捷径，可能出现掩盖工作中的错误、欺骗客户等不道德行为。由此可以推断，为了应对工作中的压力，个体更容易在情绪的影响下无意识地做出不道德的行为决策，亲组织不道德行为亦包括其中。

(1)来自组织的压力：高绩效要求(high performance expectation)

随着市场竞争强度的加剧，企业为了自身发展不可避免地会对员工提出高于正常水平的绩效要求(Locke & Latham, 2002)。然而组织提出的高绩效要求与员工所拥有资源的不匹配使得绩效要求成为了组织内员工最为主要的压力来源(赵君 等, 2011)。陈默和梁建(2017)

经过实证分析发现，在面临高绩效要求时，员工参与亲组织不道德行为的意愿存在显著增强的趋势，这一过程以道德推脱为中介，受到员工感知市场竞争的正向调节。由此可见，员工在面临高绩效压力时，为了满足自身的社会融入需求和自我激励需要，必然将采用超常规的方式去化解由过高绩效要求带来的压力，因而在面临行为选择时，也更容易下意识地选择违背道德的行为方式。例如大众汽车的"尾气门事件"，就是企业内部员工在面临有限的设计预算难以满足现行较高环保标准这一绩效压力下对道德标准的突破(Levin, 2015)，这充分证实了过高的绩效要求对企业长期发展和市场良性竞争可能带来的负面影响。

(2)来自上级的压力：领导底线思维(leader bottom-line mentality)

在组织内部，领导底线思维被证实将对组织员工的行为产生显著影响，具体体现在领导底线思维会促进员工的亲领导不道德行为，以及在亲组织不道德行为的中介下，领导底线思维还会对员工的离职倾向产生正向影响(Mesdaghinia et al., 2019)。研究证实，人们会时常关注自身底线要求的实现情况(Wolf, 1998)，而拥有较高底线思维水平的领导者将更重视他们在竞争环境中的个人成功。在此类领导者看来，底线要求的实现是他们追求自我实现的重要目标(Bonner et al., 2017)。进一步地，底线思维水平较高的领导者可能会将自身的底线要求置于超越道德约束标准的重要地位(Greenbaum et al., 2012)。即高底线思维的领导者为了完成底线目标，可能会从事突破道德约束的行为。此外，通过分明的奖罚措施，高底线思维的领导者在无形中会推动下属做任何需要的事情来帮助自身底线要求的实现(Callahan, 2007; Greenbaum et al., 2012)。下属在上级底线目标实现的压力下，必然会下意识地强化实现底线要求的愿望，进而做出突破常规的选择，亲领导不道德行为即是可能的后果之一(Zhang et al., 2020)。

2.2.2　个体秉性

如前述，直觉判断视角强调道德决策的无意识。在无意识的道德决策中，能够影响个体决策的因素通常具有稳定性的特征(Haidt, 2001; Reynolds, 2006)。也就是说，因为直觉判断视角下的道德决策缺乏意识的参与，所以在理性决策视角中以意识参与为前提提出的，描述个体与社会交换关系的前因变量也就缺乏作用空间。由此，关注个体自身的，描述个体稳定人格特质的秉性变量，应作为直觉判断视角下影响亲组织不道德行为的重要因素。而在众多秉性变量中，可能驱动个体突破内在道德约束的变量被着重关注。例如描述高功利主义道德感的马基雅维利主义，描述下意识追求更高组织地位的心理权力，以及强调遵从义务的个体传统性，都被证实将在下意识的直觉判断中刺激个体突破道德约束实施亲组织不道德行为。

(1)马基雅维利主义(Machiavellianism)

马基雅维利主义是刺激个体下意识突破内在道德约束的动力来源之一，研究证实，马基雅维利主义者更有可能实行亲组织不道德行为(Castille et al., 2018)。从概念内涵上看，马基雅维利主义是一种由四项稳定且高度相关的特征所定义的人格特质：无视道德标准(amoral manipulation)；不信任他人(distrust of others)；控制欲(desire for control)；渴望成功地位(desire for status) (Dahling et al., 2009; Wu & Lebreton, 2011)。由此，首先，马基雅维利主义者在道德行为中被证实会表现出很强的经济机会主义(economic opportunism)倾向(Sakalaki et al., 2007)。其次，马基雅维利主义者的功利主义道德感，即利用结果证明手段的合理性，会使其倾向于做任何事，以满足自己的自私目标(Castille et al., 2018)。这一功利主义道德感的作用是稳定的，是不依赖于个体与社会的关系而直接作用于下意识决策的人格特质，因而马基雅维利主义者在面临道德决策时，其稳定的功利主义道德感会使其下意识地做出经济上合理的，符合自身利益的回应，即使该回应行为是不道德的(Gustafson, 2000)。

(2)心理权力(psychological entitlement)

与马基雅维利主义的作用机制类似，心理权力也作用于个体下意识道德判断过程中，刺激个体突破道德约束，做出不道德的行为选择。从概念内涵上看，心理权力是个体的一种稳定特质，表现为个体理所应当地认为自己应该获得的更多，损失的更少，即使这个要求与其实际的能力和贡献是不相称的(Campbell et al., 2004)。Lee 等人(2019)证实，心理权力高的个体将更有可能实行亲组织不道德行为。因为心理权力高的个体下意识地追求和关注自己在组织中的地位和来自他人的认可(Rose & Anastasio, 2014)，而为组织谋取利益的目标和个体提高组织地位的需要经常性地产生重合(Bishop & Lane, 2002; Lee et al., 2019)。因此，心理权力高的人在道德判断中当然地倾向于选择有利于获得更高组织地位的行为，进而在直觉判断中下意识地将亲组织不道德行为作为一种捷径来实现自己的目标。对于这些员工而言，亲组织不道德行为是他们维持和保护自身放大的自我概念的防御机制(Lee et al., 2019)。褚福磊等人(2019)也证实，心理权力将在资质过剩感与亲组织不道德行为中起到中介作用，对自身能力高度自信的员工将产生强烈的心理权力需要，从而更容易实行亲组织不道德行为。

(3)个体传统性(traditionality)

特殊文化的背景将赋予个体稳定的价值观特质，从这一角度考察，个体传统性也将在下意识的道德决策中产生刺激个体突破道德约束的作用。在以中国为研究背景的组织行为研究中，个体的传统性被认为是约束中国人的重要价值观变量，对个体的组织行为产生重要影响（如，Farh et al., 2007; J. Liu et al., 2013; J. Liu et al., 2010; Spreitzer et al., 2005）。个体的传统性特征常表现为屈从权威、孝道及信仰祖先等。研究证实，个体传统性在员工亲组织不

道德行为机制研究中存在正向的调节作用，高传统性的员工更遵从传统角色，将满足领导期望视为自身义务，更有可能实施亲组织不道德行为；而低传统性的员工则将上下级关系视为平等交换，在与领导交往中更多地应用平等原则，与组织的义务联结相对较弱，缺乏突破自身道德约束实施亲组织不道德行为的内在驱动力(邵康华, 廖纮亿, 2019; 张永军 等, 2017; Farh et al., 2007)。

3 总结与展望

亲组织不道德行为的两个解释视角：理性决策视角和直觉判断视角都具有各自的理论焦点，为解释亲组织不道德行为贡献了丰富的研究成果。随着研究的深入，未来的亲组织不道德行为研究还将有更为丰富的方向与命题。从概念层面看，“亲组织不道德行为”这一较为笼统的概念已不能完全适应实践中出现的“亲领导不道德行为”和“亲团队不道德行为”两大亚型的研究需要，因而未来在概念细分上需要进一步完善。从本土化研究层面看，当前已有研究关注到亲组织不道德行为在中国文化背景下的特殊表现，聚焦“个体传统性”开展本土化研究。然而，中国特殊的文化背景不仅仅体现在个体价值观上，而可以将视野拓展到更广阔和更一般化的组织文化层面进行思考，从企业所有制性质这一具有中国特色的企业类型化标准入手，关注不同组织文化对亲组织不道德行为的影响，这将更全面地体现中国文化背景在亲组织不道德行为研究中的特殊性。此外，从前文梳理可知，现有研究多从理性决策视角展开，对直觉判断视角的关注仍是不够的，因此未来亦应加强直觉判断视角下亲组织不道德行为的研究，挖掘直觉判断视角下更丰富的前因变量。

3.1 概念细分

现有文献中对于亲组织不道德行为概念本身的细分仍较为模糊。已有研究将亲领导不道德行为和亲团队不道德行为作为亲组织不道德行为的表现形式进行研究，在管理实践中也存在亲“领导”和亲“团队”的表现。由此，笼统地采用“亲组织不道德行为”的理论概念已无法适应理论研究的发展，有必要进一步厘清亲组织不道德行为的概念层次，研究员工出于不同的主体获益动机而实行的不道德行为之间的差异。

亲组织不道德行为之所以会在笼统的“亲组织”动机之外分化出“亲领导”和“亲团队”的亚型，是因为员工可能将“领导”或“团队”视为“组织”的“代理人”，认为亲“领导”或“团队”就是亲“组织”。例如，有关员工与组织关系的研究认为，员工可能会将领导视为组织的代理人(Eisenberger et al., 2010)，将自身与领导的关系概括性地视为与组织的关系(Eisenberger et al., 2002)。对于具有强烈“领导组织化身”(supervisor’s organizational embodiment)感知的组织个体

而言，出于“领导利益”实施的“亲领导不道德行为”亦满足亲组织不道德行为的定义。由此，基于组织个体对“组织”代理人的认知差异，亲组织不道德行为包含“亲领导不道德行为”和“亲团队不道德行为”两种特殊形式。

因此，未来的研究应该对亲组织不道德行为的概念进行进一步具体细分，因为忽略行为的受益主体意图的差异会模糊领导层面和团队层面变量的作用机制和影响效果。例如，团队层面的驱逐风险(the sake of group)强调组织内部工作团队的融入需要，是在团队层面提出的重要变量，对亲团队不道德行为有重要影响(Thau et al., 2015)，而对组织整体层面的不道德行为是否仍存在显著影响尚未被证实，应继续进行深入的验证。再例如，亲领导不道德行为强调行为人本身独立于动机的获益主体之外。个体与领导是相互独立的行为个体，亲领导不道德行为更能排除行为者“自利动机”的可能影响，也更能聚焦个体与领导的关系要素对个体行为决策的影响(Johnson & Umphress, 2019)。因此，如下图 2 所示，对于行为动机侧重差异的细分将使我们对亲组织不道德行为的理解更加深入和完整。

研究方向 1：由于亲组织不道德行为动机侧重点的差异，区分亲领导不道德行为和亲团队不道德行为的细分概念有重要意义，行为动机中利益主体差异导致变量作用机制和作用效果均有区别，应分别深入研究。

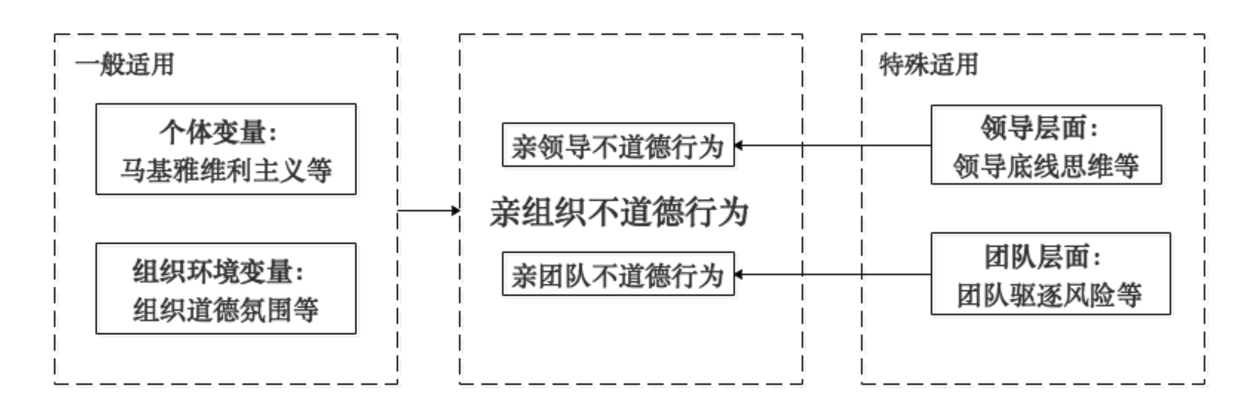


图 2 UPB 概念细分

3.2 基于企业所有制性质的本土化研究

已有研究在中国的文化背景下验证了亲组织不道德行为的理论模型(陈默 & 梁建, 2017; 张永军 等, 2017)，提出了如传统性等基于中国文化背景的影响因素。然而，中国文化背景下的亲组织不道德行为研究还有深入的空间。除了考虑传统性之外，关注国有企业、国内私营企业和外商投资企业三类中国特有的企业性质划分，以及不同企业性质下的组织文化差异，对中国文化背景下员工行为的本土化研究也有重要意义(王晓辰 等, 2018)。

组织文化被定义为一种共享社会知识，表现为旨在塑造参与者偏好或行为的普遍规则，规范或价值(Tsui et al., 2006)。组织文化不仅指导员工的行为决策，也会激励员工将企业价值观内化为自我行为的准则(Tsui et al., 2006; Xin, Tsui et al., 2002)。以往的研究通过归纳和语境化的方法，确定了组织和谐、员工发展、客户导向、组织创新和社会责任五个组织文化的维度，形成了高度综合文化、市场导向文化、中等综合文化和层级制度文化四种组织文化类型(Tsui et al., 2006)。

已经有研究尝试从所有制性质的角度研究中国组织文化的差异，例如私营企业被证实比国有企业具有更强的组织学习文化(Wang et al., 2010)。然而，所有制性质所体现出的组织文化差异对组织的影响仍需更为深入的验证。在中国，不同所有制企业之间呈现出显著的文化类型和文化强度的区别，使得企业所有制形式成为代表中国企业文化的概括指标，成为解释中国文化背景下企业员工行为决策的重要途径，将对组织成员的行为研究产生重要影响。同时，企业中也可能存在和企业整体文化有差异的“亚文化”，“亚文化”和企业整体文化的差异可能体现在企业和内部团队的关系中，从而对团队层面员工行为的研究产生重要影响。因此，在亲组织不道德行为的本土化研究中，企业所有制性质将对已有的理论模型产生重要调节作用，调节前因变量对亲组织不道德行为的影响强度，甚至改变影响的方向。本文认为，从企业所有制形式的角度理解亲组织不道德行为，是值得深入的研究尝试。

研究方向 2：中国文化背景下，企业的不同所有制性质代表不同的组织文化，将对亲组织不道德行为的理论模型产生重要的调节作用。

3.3 角色压力对亲组织不道德行为的影响

如前文所述，直觉判断视角下的亲组织不道德行为研究关注压力带来的影响。然而，目前的研究主要集中于来自组织的压力和来自领导的压力两方面，而缺乏对来自行为个体自身的压力的考察。由此，探究来自行为个体的压力因素可能成为未来亲组织不道德行为研究的方向。

在来自个体的压力因素中，角色压力(role stress)被认为是影响组织中个体行为的重要因素(Örtqvist & Wincent, 2006)。角色理论认为，个体在社会中扮演着相应的角色，每一个角色都承载着社会对于角色者行为的期望，这些期望形成了对个体“扮演”角色的行为要求和约束(Rizzo et al., 1970)。当来自角色的期望无法被实现时，个体就会感受到来自角色的压力，包括角色冲突(role conflict)、角色模糊(role ambiguity)和角色超载(role overload)三种具体的压力源。角色冲突指的是当个体承担多个角色、面对多重期望时，不同的角色期望之间会产生冲突，无法被同时满足(Levinson et al., 1965)；角色模糊产生于个体无法识别自身角色的期望

是什么，以及不清楚应采取哪些行动满足角色期望的情形(Levinson et al., 1965)；角色超载指的是个体感到自身的时间和资源不足以达到履行角色承诺、实现角色期待的程度(Peterson et al., 1995)。上述三种情形都将使个体感知到角色压力，从而引发负面情绪。

与来自组织、来自领导的工作压力类似，我们推断，由角色压力引发的负面情绪也将作用于个体的潜意识，影响个体的直觉判断。研究发现，角色压力会消耗个体的情绪能量，引发个体的不安情绪(Peterson et al., 1995)，甚至造成情绪崩溃(Posig & Kickul, 2003)。而由压力带来的负面情绪又被证实会促使组织个体参与不道德行为，如攻击性行为、盗窃等(Chen & Spector, 1992)。由此可知，在负面情绪的影响下，个体缓解情绪负担的潜意识可能被强化，从而在直觉判断中无意识地选择有助于对抗角色压力的行为，可能性之一就是选择不符合道德规范，但是能够实现角色期待的行为。因为角色压力的存在意味着可能在道德规范的约束框架内，个体难以找到可以实现角色期待的可行路径，所以才会无意识地突破道德规范的约束。考虑到组织内的角色期待与组织利益通常具有一致性，因而亲组织不道德行为可能会成为个体在面对角色压力时的无意识选择。由此，本文提出以下研究方向：

研究方向 3：角色压力可能通过个体负面情绪对亲组织不道德行为产生正向影响。

4 结束语

本文在分析以往研究的基础上，对亲组织不道德行为的概念进行界定；从理性决策和直觉判断两个视角对当前亲组织不道德的解释模型进行综述；并依据当前研究现状对未来研究方向进行展望。限于文献数量的原因，在综述影响因素时，没有依照“亲组织不道德行为”、“亲领导不道行为”和“亲团队不道德行为”这三类概念进行分别划分；部分仅个别文献涉及的调节变量没有完全涵盖，希望通过之后的研究继续补足。亲组织不道德行为作为组织行为研究中新兴的研究领域，对组织行为研究的理论丰富具有重要意义，随着研究的逐渐深入，相信亲组织不道德行为的研究成果将为组织管理实践创造更大的价值。

参考文献：

陈默，梁建. (2017). 高绩效要求与亲组织不道德行为: 基于社会认知理论的视角. *心理学报, 49*(1), 94–105.

程垦，林英晖. (2019). 动机视角下的亲组织不道德行为. *心理科学进展, 27*(6), 1111–1122.

褚福磊，王蕊. (2019). 资质过剩感与亲组织不道德行为: 心理特权与谦卑型领导的作用. *心理科学, 42*(2), 365–371.

罗帆，徐瑞华. (2017, 10 月). 高承诺人力资源管理实践对亲组织非伦理行为的影响——组织支持感的中介作用与道德认同的调节作用. *中国人力资源开发*(10), 28–38.

邵康华，廖纮亿. (2019, 3 月). 家长式领导对员工不道德亲组织行为的影响研究. *领导科学* (6), 111–115.

王晓辰，高欣洁，郭攀博，李清. (2018). 亲组织不道德行为的多层次模型. *心理科学进展, 26*(6), 1111–1120.

徐平，迟毓凯. (2007). 道德判断的社会直觉模型述评. *心理科学, 30*(2), 403–405.

张永军，张鹏程，赵君. (2017). 家长式领导对员工亲组织非伦理行为的影响：基于传统性的调节效应. *南开管理评论, 20*(2), 169–179.

赵君，廖建桥，张永军. (2011). 绩效考核对员工反伦理行为的影响：研究综述与未来展望. *管理评论, 23*(11), 102–109.

Abrams, D., & Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology, 18*(4), 317–334.

Allen, N., & Badcock, P. (2003). The social risk hypothesis of depressed mood: Evolutionary, psychosocial, and neurobiological perspectives. *Psychological Bulletin, 129*(6), 887–913.

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior, 25*(19), 1–52.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*(3), 325–374.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20–39.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River , NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 50*(2), 248–287.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality & Social Psychology Review, 3*(3), 193–209.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497–529.

Bishop, J., & Lane, R. C. (2002). The dynamics and dangers of entitlement. *Psychoanalytic Psychology, 19*(4), 739–758.

Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Quade, M. J. (2017). Employee unethical behavior to shame as an indicator of self-image threat and exemplification as a form of self-image protection: The exacerbating role of supervisor bottom-line mentality. *Journal of Applied Psychology, 102*(8), 1203–1221.

Boyd, A. (1997). Employee traps - corruption in the workplace. *Management Review, 86*(8), 9–10.

Brown, R. (2000). Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology, 30*(6), 745–778.

Bullard, P. D., & Resnik, A. J. (1983). SMR forum: Too many hands in the corporate cookie jar. *Sloan Management Review, 25*(1), 51–56.

Callahan, D. (2007). *The cheating culture: Why more Americans are doing wrong to get ahead*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.

Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report

measure. *Journal of Personality Assessment, 83*(1), 29–45.
Cardon, M., Wincent, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *The Academy of Management Review, 34*(3), 511–532.
Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics, 149*(4), 919–930.
Chang, M. K. (1998). Predicting unethical behavior: A comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics, 17*(16), 1825–1834.
Chartrand, T., & Bargh, J. (2002). Nonconscious motivations: Their activation, operation, and consequences. In A. Tesser, D. A. Stapel, & J. V. Wood (Eds.), *Self and motivation: Emerging psychological perspectives* (pp. 13–41). Washington, DC: American Psychological Association.
Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1082–1096.
Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65*(3), 177–184.
Cheryan, S., & Monin, B. (2005). "Where are you really from?": Asian Americans and identity denial. *Journal of Personality & Social Psychology, 89*(5), 717–730.
Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior, 27*(5), 585–605.
Conti-brown, P. (2017, August). Why Wells Fargo might not survive its fake accounts scandal. *Fortune*. Retrieved October 13, 2020, from http://fortune.com/2017/08/31/wells-fargo-fake-accounts-scandal-2017-tim-sloan/
Crocker, J., & Wolfe, C. (2001). Contingencies of self-worth. *Psychological Review, 108*(3), 593–623.
Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900.
Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management, 35*(2), 219–257.
Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 374–391.
Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review, 19*(2), 252–284.
Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239–263.
Dutton, J. E., Roberts, L., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review, 35*(2), 265–293.
Ebrahimi, N., & Yurtkoru, E. S. (2017). The relationship between affective commitment and

unethical pro-organizational behavior: The role of moral disengageement. *Research Journal of Business and Management, 4*(3), 287–295.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T., González-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *The Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1085–1103.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565–573.

Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal, 50*(3), 715–729.

Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review, 40*(1), 5–23.

Fehr, R., Welsh, D., Yam, K., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 153*, 27–40.

Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 343–359.

Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2001). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science, 293*(5537), 2105–2108.

Gustafson, S. B. (2000). Personality and organizational destructiveness: Fact, fiction, and fable. In L. R. Bergman, R. B. Cairns, L. -G. Nilsson, L. Nystedt (Eds), *Developmental science and the holistic approach* (pp. 299–313). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review, 108*(4), 814–834.

Hill, J. A., Eckerd, S., Wilson, D., & Greer, B. (2009). The effect of unethical behavior on trust in a buyer–supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. *Journal of Operations Management, 27*(4), 281–293.

Hirshleifer, D., & Rasmusen, E. (1989). Cooperation in a repeated prisoners' dilemma with ostracism. *Journal of Economic Behavior & Organization, 12*(1), 87–106.

Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly, 58*(4), 255–269.

Jachimowicz, J., Brown, Z., Brockner, J., & Galinsky, A. (2018). Crossing ethical boundaries in the pursuit of passion: How passion gaps cause unethical pro-organizational behavior. *PsyArXiv*, https://doi.org/10.31234/osf.io/5urw8

Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S., & Park, T. Y. (2014). A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal, 57*(3), 869–891.

Johnson, H. H., & Umphress, E. E. (2019). To help my supervisor: Identification, moral Identity, and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 519–534.

Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 83*(4), 857–878.

Levinson, H., Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1965). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. Administrative Science Quarterly, *10*(1), 125.

Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management, 34*(5), 978–1008.

Kelman, H. C., & Hamilton, V. L. (1989). *Crimes of obedience: Toward a social psychology of authority and responsibility*. New Haven, CT: Yale University Press.

Kishgephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1–31.

Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the work place. In R. Crandall, & P. L. Perrewe (Eds), *Occupational stress: A handbook* (pp. 3–14). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis,* New York, NY: Springer Publishing Company.

Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics, 154*(1), 109–126.

Levin, D. (2015, September). Here are some of worst car scandals in history. *Furtune.* Retrieved October 13, 2020, from http://fortune.com/2015/09/26/auto-industry-scandals/

Liang, B., Jiang, W., & Gu, Q. (2019, July). Does unethical pro-organizational behavior really benefit the organization?. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2019, No. 1, p. 18183). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in C hina: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(4), 564–584.

Liu, J., Kwong Kwan, H., Wu, L. z., & Wu, W. (2010). Abusive supervision and subordinate supervisor-directed deviance: The moderating role of traditional values and the mediating role of revenge cognitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 835–856.

Liu, X., Lu, J., Zhang, H., & Cai, Y. (2019, July). Helping the organization but harming yourself: Consequences of unethical pro-organizational behavior. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2019, No. 1, p. 10326). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.

Matherne III, C. F., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity.

Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9(5), 35–46.

McClean, E., & Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management, 50*(3), 341–363.

Mcshulskis, E. (1997). Job stress can prompt unethical behavior. *HR Magazine, 42*(7), 22.

Mesdaghinia, S., Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2019). Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior. *Journal of Business Ethics*, *159*(2), 1–15.

Michel, A. A., & Jehn, K. E. (2003). The dark side of identification: Overcoming identification-induced performance impediments. *Research on Managing Groups & Teams, 5*(2), 189–219.

Moll, J., Oliveira-Souza, R., Bramati, I. E., & Grafman, J. (2002). Functional networks in emotional moral and nonmoral social judgments. *Neuroimage, 16*(3), 696–703.

Moll, J., Eslinger, P. J., & Oliveira-Souza, R. (2001). Frontopolar and anterior temporal cortex activation in a moral judgment task: Preliminary functional MRI results in normal subjects. *Arquivos de Neuro-psiquiatria, 59*(3B), 657–664.

O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics, 59*(4), 375–413.

O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2012). The influence of unethical peer behavior on observers' unethical behavior: A social cognitive perspective. *Journal of Business Ethics, 109*(2), 117–131.

Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management, 13*(4), 399–422.

Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., . . . Francois, P.-H. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 429–452.

Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review, 33*(3), 685–709.

Posig, M., & Kickul, J. (2003). Extending our understanding of burnout: Test of an integrated model in nonservice occupations. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(1), 3–19.

Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Westport, CT: Praeger.

Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 737–748.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66*(2), 358–384.

Riley, C. (2016, April). Mitsubishi: We've been cheating on fuel tests for 25 years. *CNN,* Retrieved October 13, 2020, from http://money.cnn.com/2016/04/26/news/companies/mitsubishi-cheating-fuel-tests-25-years/index.html

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 150–163.

Robinson, S., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work an integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management, 39*(1), 203–231.

Rose, K. C., & Anastasio, P. A. (2014). Entitlement is about 'others', narcissism is not: Relations to sociotropic and autonomous interpersonal styles. *Personality and Individual Differences, 59*, 50–53.

Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior, 15*, 1–43.

Sakalaki, M., Richardson, C., & Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology, 37*(6), 1181–1190.

Schmitt, M., & Branscombe, N. (2001). The good, the bad, and the manly: Threats to one's prototypicality and evaluations of fellow in-group members. *Journal of Experimental Social Psychology, 37*(6), 510–517.

Selart, M., & Johansen, S. (2011). Ethical decision making in organizations: The role of leadership stress. *Journal of Business Ethics, 99*(2), 129–143.

Sivanathan, N., & Pettit, N. C. (2010). Protecting the self through consumption: Status goods as affirmational commodities. *Journal of Experimental Social Psychology, 46*(3), 564–570.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (pp. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association.

Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. (2005). Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior, 26*(3), 205–227.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of Intergroup Relations, 13*(3), 7–24.

Tan, H. H., Foo, M. D., Chong, C. L., & Ng, R. (2003). Situational and dispositional predictors of displays of positive emotions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(8), 961–978.

Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal, 41*(3), 330–339.

Thau, S., Derflerrozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the sake of the group: Risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 98–113.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management, 32*(6), 951–990.

Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *Management and Organization Review, 2*(3), 345–376.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal, 48*(6), 1143–1158.

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science, 22*(3), 621–640.

Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 95*(4),

769–780.
Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology, 37*(3), 457–477.
Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. London: Psychology Press.
Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science, 7*(2), 151–165.
Velasquez, M. G., & Velazquez, M. (2002). *Business ethics: Concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2018). A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, *159*(2), 1–17.
Wang, X., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. *International Journal of Training & Development, 11*(3), 154–165.
Wolfe, D. M. (1988). Is there integrity in the bottom line: Managing obstacles to executive integrity. In S. Srivastva (Ed.), The Jossey-Bass management series. Executive integrity: The search for high human values in organizational life (p. 140–171). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Wu, J., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology, 64*(3), 593–626.
Xin, K. R., Tsui, A. S., Wang, H., Zhang, Z.-X., & Chen, W. -Z. (2002). *Corporate culture in state-owned enterprises: An inductive analysis of dimensions and influences*. Berlin: Springer.
Zaleski, O. (2017, July). Inside Hampton Creek’s empty boardroom. *Bloomberg*, Retrieved October 13, 2020, from https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-25/inside-hampton-creek-s-empty-boardroom
Zhang, Y., He, B., & Xie, J. (2020). Effects of supervisor bottom-line mentality on subordinate unethical pro-organizational behavior. *Journal of Managrial Psychology, 35*(5), 419–434.

Explanatory mechanism and theoretical model of unethical pro-organizational behavior

YAN Qiusi[1]; SUI Yang[1]; HAO Xuejing[1]

([1]Shool of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing 100083, China)

Abstract: Unethical Pro-organizational Behavior (UPB) defines the unethical behaviors of the organization's employees to protect the organization's interests. UPB is difficult to be identified in

the organization, but it may bring negative effects to the organization. Due to the pro-organizational and immoral nature, the research of UPB has attracted wide attention from all walks of life. Therefore, it is necessary to clarify the origin and definition of UPB. It is also necessary to learn from the interpretation path of "unethical behavior" to theoretically summarize the progress. This progress is made in the research on the cause of UPB from the explanatory mechanisms of rational decision and intuitive judgment to form a theoretical model. On such a basis, future research directions are proposed: the study of Unethical Pro-leader Behavior (UPLB) and Unethical Pro-group Behavior (UPGB); the moderating effect of corporate ownership on UPB in China; and the impact of role stress on UPB.

Keywords: Unethical Pro-organizational Behavior (UPB); social identity; social exchange; intuitive judgment; corporate ownership; role stress